

# Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Keefektifan Praktek Kompensasi di Indonesia

**Hastuti Naibaho**

*Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan Surabaya, Jln. Jendral  
A. Yani No. 288 Surabaya Telpn (031) 58251007. Email: hastuti.naibaho@mail.ugm.ac.id*

## **ABSTRACT**

The results of previous research that examines the effect of national culture on the effectiveness of human resource management practices provide empirical support that national culture affects human resource management practices. Nevertheless, the results have not been conclusive toward the degree of influence of national culture on the effectiveness of human resource management practices. It is caused that the previous studies on the influence of national culture toward human resource management practices is majority done by bundling all human resource management practices such as selection and recruitment, training, performance appraisal, compensation, and career in one study. Few studies discuss the influence of national culture on certain human resource management functions whereas national cultures specifically lead to certain human resource management functions. Therefore, it can be said that the degree of influence of national culture on human resource management practices depend on the certain functions of human resource management. This article discusses the influence of national culture on the effectiveness of the employee compensation practices in Indonesia, which will provide an important contribution to the development of compensation theory and organizational behavior to predict employee behavior. In addition, this article will also contribute to the organization as a reference to the decision in the company's compensation plan.

Keywords: National culture, compensation practices

## **ABSTRAK**

Hasil-hasil penelitian yang menguji pengaruh budaya nasional terhadap keefektifan praktek manajemen sumberdaya manusia memberikan dukungan empiris bahwa budaya nasional mempengaruhi praktek manajemen sumberdaya manusia. Hanya saja hasil penelitian belum konklusif terhadap besarnya pengaruh budaya nasional terhadap keefektifan praktek manajemen sumberdaya manusia. Hal ini disebabkan oleh penelitian-penelitian tentang pengaruh budaya nasional terhadap praktek-praktek manajemen sumberdaya manusia mayoritas dilakukan dengan menggabungkan semua praktek-praktek manajemen sumberdaya manusia seperti seleksi dan rekrutmen, training, penilaian kinerja, kompensasi, dan karir di dalam

satu penelitian. Penelitian yang membahas pengaruh budaya nasional pada fungsi manajemen sumberdaya manusia tertentu sangat sedikit dilakukan padahal nilai-nilai dalam budaya nasional secara spesifik mengarah pada fungsi manajemen sumberdaya manusia tertentu. Sehingga dapat dikatakan besarnya pengaruh budaya nasional terhadap praktek manajemen sumberdaya manusia tergantung dari fungsi manajemen sumberdaya manusia tertentu. Artikel ini membahas pengaruh budaya nasional terhadap keefektifan praktek kompensasi pada karyawan di Indonesia yang akan memberikan kontribusi penting bagi pengembangan konsep desain kompensasi dan perilaku organisasional dalam memprediksi perilaku kerja karyawan. Selain itu, artikel ini juga akan memberikan kontribusi pada organisasi sebagai referensi untuk keputusan program kompensasi di perusahaan.

Kata Kunci: Budaya nasional, praktek kompensasi

## PENDAHULUAN

Artikel ini akan membahas pengaruh budaya nasional terhadap keefektifan praktek kompensasi di Indonesia yang mana hasil penelitian empiris belum menunjukkan hasil yang konklusif apakah praktek manajemen sumberdaya manusia (MSM) *best practice* atau *best fit* yang lebih efektif untuk digunakan perusahaan-perusahaan di luar Amerika khususnya Asia. China merupakan negara yang banyak mendapat perhatian peneliti terhadap pengujian konsep MSM di luar Amerika yang merupakan negara pemberi pengaruh terbesar pada praktek-praktek MSM baik kepada Eropa maupun Asia (Zhu, Warner, & Rowley, 2007) karena China memberikan peranan yang dominan dalam globalisasi melalui investasinya di negara-negara lain (Buckley, Clegg, Cross, Liu, Voss, & Zheng, 2007). Review terhadap artikel MSM khususnya praktek *high performance work sistem* (HPWS) di China yang terbit sejak tahun 1992 sampai 2008 memberikan hasil bahwa *best practice* cocok untuk diterapkan di China. Penggunaan HPWS akan efektif bagi perusahaan meskipun di negara dengan nilai budaya kolektif (Kim, Wright, & Su, 2010). Hanya saja ketika Kim, Wirght, & Su (2010) melakukan analisis secara spesifik dengan memisahkan artikel yang terbit dalam bahasa China, tidak semua artikel menunjukkan data empiris yang mendukung penggunaan HPWS sehingga dapat dikatakan terlalu dini untuk mengambil kesimpulan bahwa penggunaan HPWS akan efektif untuk konteks budaya china.

Penggunaan *best practice* berasal dari pendekatan universalistik yang mengatakan bahwa praktek-praktek MSM tertentu akan selalu lebih baik dari praktek-praktek MSM lainnya sehingga organisasi harus mengadopsi praktek-praktek MSM yang memberikan kinerja lebih baik. Asumsi universalistik adalah semakin banyak praktek MSM tertentu digunakan maka akan semakin menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik karena praktek tersebut semakin valid. Penggunaan *best fit* bersumber pada pendekatan kontingensi yang mengatakan bahwa organisasi akan efektif jika kebijakan MSM organisasi konsisten dengan aspek-aspek organisasi lainnya. Hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat akan tergantung pada level pentingnya variabel kontingensi dalam hubungan tersebut. Salah satu variabel kontingensi adalah budaya nasional yang menjadi tempat

perusahaan tersebut beroperasi (Delery & Doty, 1996). Banyak penelitian yang sudah dilakukan untuk melihat pengaruh budaya nasional terhadap praktek-praktek MSM seperti Almond & Gonzalez Menendez (2012), Teagarden & Glinow (1997), Myloni & Wil-Harzing (2004), Budhwar & Sparrow (1998), Schuler & Rogovsky (1998), Sparrow & Wu (1998) dan hasil penelitian menunjukkan terdapat variasi pengaruh budaya nasional terhadap praktek-praktek MSM. Jikalau peneliti menganalisis pengaruh budaya nasional terhadap praktek-praktek MSM sebagai suatu kesatuan (*bundle*), maka budaya nasional tidak memberikan pengaruh secara signifikan. Hal ini disebabkan oleh nilai-nilai budaya nasional lebih berorientasi pada fungsi MSM tertentu sehingga besarnya pengaruh budaya nasional akan tergantung dari fungsi MSM tertentu (Sparrow & Wu, 1998).

Berdasarkan hasil review artikel MSM di China yang terbit tahun 1998 sampai 2007 yang dilakukan oleh Cooke, salah satu *research gap* terhadap MSM adalah tidak adanya penelitian yang membahas praktek MSM tertentu (*single HR issue*). Penelitian selalu dilakukan dalam sebuah *bundle issues*. Penelitian yang membahas secara spesifik praktek MSM akan dapat memberikan informasi yang lebih mendalam sehingga dapat membangun praktek MSM tertentu yang lebih baik (Cooke, 2009). Penulis belum menemukan adanya artikel yang terbit pada *peer-review journal* yang meneliti praktek MSM tertentu di Indonesia, sementara berdasarkan studi yang dilakukan oleh Carney & Dieleman (2011) serta Ito (2004) menunjukkan investasi asing khususnya China dan Jepang sangat besar di Indonesia. Perusahaan-perusahaan multinasional ini perlu mengetahui informasi mengenai persepsi karyawan Indonesia terhadap praktek-praktek MSM sehingga praktek-praktek MSM yang digunakan perusahaan dapat memberikan perilaku karyawan sesuai dengan harapan perusahaan. Karyawan akan dapat fokus bekerja jika praktek MSM konsisten dengan nilai-nilai budaya nasional (Newman & Nollen, 1996). Perusahaan multinasional harus mempertimbangkan budaya nasional dalam menerapkan sistem *social benefit* dan *social program* (Budhwar & Sparrow, 1998) karena budaya memberikan pengaruh terhadap perilaku. Norma-norma sosial yang ada pada suatu negara akan menentukan tingkat toleransi terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja, jenis konflik yang terjadi di tempat kerja, preferensi terhadap gaya kepemimpinan, perilaku *social loafing*, cara menyelesaikan masalah dan cara berpikir (Smith, 1992). Artikel ini secara khusus akan membahas praktek MSM kompensasi karena kompensasi merupakan bagian dari strategi MSM. Hasil meta-analisis tentang hubungan antara gaji dan kepuasan kerja menyatakan bahwa pengaruh uang terhadap motivasi karyawan sudah tidak diragukan lagi (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, & Rich, 2010). Secara spesifik Lazear (2000) mengatakan bahwa *pay-for-individual performance* (PFIP) memberikan pengaruh positif melalui dua mekanisme yaitu: (1) *incentive effect* - pengaruh PFIP pada karyawan yang ada dan (2) *sorting effect* - perubahan strategi kompensasi akan

meningkatkan kinerja bukan dari perubahan perilaku karyawan yang sudah ada tetapi perubahan karyawan yang dimiliki oleh organisasi (Lazear, 2000). Artikel ini ingin melanjutkan penelitian yang dilakukan oleh Schuler & Rogovsky (1998) yang berjudul *understanding compensation practice across firm: the impact of national culture*. Schuler & Rogovsky melakukan penelitian pengaruh budaya nasional terhadap praktek MSM secara spesifik praktek kompensasi. Budaya nasional yang digunakan adalah dimensi budaya Hofstede. Mereka menggunakan dua puluh empat negara sebagai responden penelitiannya yaitu: Argentina, Australia, Austria, Belgium, Brazil, Denmark, Germany, Finland, France, Greece, Ireland, Israel, Italy, Japan, Korea, Mexico, Netherlands, Norway, Portugal, Spain, Sweden, Turkey, United Kingdom, United States (Schuler & Rogovsky, 1998). Walaupun artikel ini merupakan kelanjutan dari penelitian Schuler & Rogovsky tetapi artikel ini memberikan kontribusi penting baik bagi teori maupun organisasi karena penelitian yang dilakukan oleh Schuler & Rogovsky berada pada negara-negara yang memiliki dimensi budaya yang berbeda dengan Indonesia berdasarkan karakteristik dimensi budaya Hofstede. Artikel ini akan menjelaskan persepsi karyawan di Indonesia terhadap praktek kompensasi sebagai akibat proses kognitif yang dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya nasional. Penulis berpendapat bahwa hal ini akan memberikan kontribusi dalam teori keperilaku dalam hubungannya dengan praktek kompensasi. Tujuan lain yang penulisan artikel ini adalah untuk mengisi kurangnya penelitian yang dilakukan secara ilmiah di Indonesia terhadap praktek MSM secara spesifik khususnya pada praktek kompensasi. Penelitian ini diperlukan baik untuk pengembangan teori maupun membantu organisasi dalam mendesain praktek kompensasi. Artikel ini akan dapat memberikan informasi bagi organisasi (praktisi MSM) tentang persepsi karyawan Indonesia terhadap praktek kompensasi sehingga ketika perusahaan mendesain praktek kompensasi dapat mengetahui seberapa besar pengaruh budaya nasional mempengaruhi praktek MSM. Pada bagian selanjutnya, artikel ini akan dikelompokkan pada dua bagian yaitu kerangka teori dan proposisi serta kesimpulan pada bagian akhir artikel.

## KAJIAN TEORI

### *Culture and Work-Related Behavior*

Budaya dapat memberikan jawaban terhadap fenomena-fenomena sosial serta dapat memberikan penjelasan mengapa seseorang memberikan perilaku tertentu. Budaya dapat menjadi alasan mengapa suatu kebijakan atau keputusan yang diambil dapat memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan tetapi memberikan hasil yang berbeda pada kondisi atau situasi yang lain. Budaya memberikan pengaruh terhadap cara berpikir, merasakan dan bertindak. Hofstede mengatakan budaya adalah *software of the mind* (Hofstede, Hofstede and Minkov, Cultures and Organizations 1991). Budaya memiliki kekuatan

dalam proses pembentukan perilaku seseorang. Schein (2010) mengatakan bahwa budaya itu memiliki kekuatan yang besar dan jika seseorang tidak memahaminya maka orang tersebut dapat menjadi korban dari kekuatan budaya tersebut. Schein mengatakan:

Culture is an abstraction, yet the forces that are created in social and organizational situations deriving from culture are powerful. If we don't understand the operation of these forces, we become victim to them. Cultural forces are powerful because they operate outside of our awareness. We need to understand them not only because of their power but also because they help to explain many of our puzzling and frustrating experiences in social and organizational life.

Pemahaman yang mengatakan bahwa pengaruh budaya atau nilai-nilai sosial terhadap praktek MSM lebih kecil dibanding pengaruh teknologi dan pasar, didasarkan pada konsep MSM yang universalistik yaitu praktek MSM tidak dipengaruhi oleh lingkungan (Kidger, 1991). Hanya saja pendekatan ini mulai dipertanyakan pada tahun 1970an karena perusahaan mulai menyadari besarnya pengaruh faktor perbedaan negara seperti faktor budaya. Hal ini terlihat dari artikel-artikel penelitian yang terbit pada tahun 1985 sampai 1990 sudah memasukkan konsep budaya dan hampir semua artikel ini memberikan kesimpulan bahwa budaya membuat perbedaan pada topik yang diteliti (Myloni & Wil-Harzing, 2004). Manajemen dan organisasi tidak dapat dipisahkan dari lingkungan budaya dimana organisasi itu berada. Hubungan antara anggota organisasi dan perilaku yang mereka berikan dipengaruhi oleh asumsi budaya dan nilai yang dipengang oleh anggota organisasi tersebut. Asumsi budaya dan nilai-nilai yang dipengang akan mempengaruhi proses kognitif dan sikap dari individual. Informasi tentang nilai-nilai budaya ini yang akan digunakan oleh manajer untuk diinterpretasikan ke dalam kebijakan dan prosedur dalam pengelolaan organisasi sehingga suatu kejadian yang sama akan dapat dilihat dengan cara yang berbeda didalam penyelesaiannya (Sparrow & Wu, 1998). Hofstede, Gert, & Michael (2005) mengatakan bahwa budaya nasional dapat memberikan pengaruh pada budaya organisasi melalui proses seleksi dan pembentukan nilai-nilai organisasional, perilaku dan norma-norma yang dipersepsikan manajer sebagai suatu asumsi kebenaran dan asumsi kebenaran ini akan sesuai dengan konteks budaya dimana organisasi/manajer tersebut berada. Praktek-praktek MSM yang terbentuk didasarkan pada kepercayaan terhadap budaya dan refleksi dari asumsi dasar dari nilai-nilai budaya nasional dimana organisasi tersebut berada sehingga sebuah sistem MSM akan efektif pada suatu budaya tetapi tidak akan efektif pada budaya lain.

Banyak penelitian yang sudah dilakukan untuk menganalisis pengaruh budaya nasional terhadap praktek MSM dan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh praktek MSM akan berbeda tergantung pada spesifik praktek MSM yang digunakan oleh perusahaan. Misalnya perbandingan praktek MSM perusahaan China dan UK. Perbedaan akan sangat terlihat serta pengaruh budaya nasional akan sangat besar ketika analisis dilakukan pada praktek MSM dalam penilaian kinerja, kriteria sistem seleksi, hubungan manajemen

dan serikat pekerja karena pada masyarakat China sangat menjaga keharmonisan hubungan. Sementara praktek MSM yang sama diantara kedua perusahaan ini seperti perencanaan karyawan. Praktek ini tidak dipengaruhi oleh budaya namun lebih cenderung dipengaruhi oleh faktor ukuran perusahaan, industri dan strategi organisasi (Myloni & Wil-Harzing, 2004). Hasil yang sama juga ditemukan oleh Weber dkk., (1998) dalam Myloni & Wil-Harzing (2004) bahwa praktek seleksi dan rekrutmen sangat dipengaruhi oleh faktor budaya. Papalexandris (1992) menemukan ada empat dimensi budaya yang sangat relevan dengan praktek MSM yaitu:

1. *Performance orientation* yaitu orientasi dari organisasi atau masyarakat terhadap *rewards group member* untuk meningkatkan kinerja dan mencapai kinerja yang tinggi.
2. *Future orientation* yaitu orientasi individual di dalam organisasi atau masyarakat yang melihat seberapa penting mereka melihat masa depan dan mau terlibat dalam perilaku yang berorientasi pada masa depan seperti perencanaan.
3. *Family/in-group collectivism* yaitu seberapa besar individual melihat pentingnya harga diri, loyalitas dan kohesif di dalam keluarga atau organisasi.
4. *Power distance* yaitu seberapa besar anggota organisasi mempercayai bahwa kekuasaan itu tidak sama.

*Future orientation* berhubungan dengan perencanaan dan penilaian kinerja, *family/in-group orientation* dan *power distance* berhubungan dengan seleksi dan rekrutmen serta penilaian kinerja. Pada budaya nasional yang *high power distance* akan menyebabkan pimpinan memiliki frekuensi yang sedikit dengan bawahan untuk berkomunikasi dan pendapat pimpinan di dalam menilai kinerja bawahan akan lebih penting dibanding pendapat karyawan itu sendiri ataupun pendapat rekan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Myloni & Wil-Harzing (2004) pada perusahaan-perusahaan di Yunani ditemukan bahwa praktek MSM seperti perencanaan karyawan, rekrutmen dan penilaian kinerja sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya dari masyarakat Yunani. Praktek MSM seperti menggunakan rekomendasi dalam rekrutmen dan membatasi perencanaan MSM untuk periode jangka panjang adalah praktek MSM yang banyak digunakan oleh perusahaan Yunani. Penilaian kinerja juga bersifat *top-down* serta sedikit partisipasi bawahan untuk menunjukkan rasa hormat dan *high power distance*. Penggunaan referensi dalam proses rekrutmen juga menunjukkan refleksi dari nilai budaya yang tinggi ada *in-group/family collectivism*.

Perusahaan multinasional sering melakukan replikasi praktek MSM kepada perusahaan subsidiari. Hanya saja ketika replikasi praktek manajemen ini dilakukan, proses pelaksanaan replikasi ini akan mengalami hambatan yang disebabkan oleh faktor budaya nasional. Terdapat dua isu yang harus menjadi perhatian manajemen ketika hendak



melakukan replikasi praktek MSM yaitu: (1) *template focus on formal systems*; (2) *principle focus on people to motivate or explain why a practice should be replicated*. Hasil penelitian menemukan bahwa *formal processes alignment* dapat meningkatkan *informal people alignment*. Ketika terjadi *alignment* pada karyawan artinya karyawan memiliki tujuan dan visi yang sama dengan organisasi. Investasi pada *formal system alignment* tidak akan mengarah pada *people alignment* tetapi hanya dapat meningkatkan kemampuan replikasi dari perusahaan subsidiari. Hal ini disebabkan oleh keefektifan penggunaan sistem informasi akan mengurangi waktu karyawan untuk membicarakan kecocokan tujuan dan visi mereka. Manajer perlu untuk memperhatikan faktor eksternal seperti budaya untuk melihat apakah sistem MSM yang dibangun oleh kantor pusat cocok dengan budaya nasional perusahaan subsidiari (Morris, et al., 2009).

Budhwar & Sparrow (1998) ketika melakukan penelitian pengaruh faktor nasional dalam menentukan praktek-praktek MSM di perusahaan India dan Inggris menemukan bahwa manajer yang berada pada perusahaan di India dan Inggris memberikan prioritas penting pada budaya karena budaya akan membentuk persepsi dan cara berpikir karyawan terhadap organisasi. Manajer di India dan di Inggris memberikan perhatian tinggi terhadap nilai-nilai yang berlaku di masyarakat, norma-norma sosial dan adat istiadat ketika melakukan sosialisasi praktek-praktek MSM di India. Hubungan sosial memegang peranan penting di dalam manajemen sumberdaya manusia dan nilai-nilai serta norma-norma sosial yang berlaku di masyarakat sangat mempengaruhi kebijakan dan praktek MSM. Tindakan manajer ditentukan oleh norma-norma dan nilai-nilai sosial. Besarnya pengaruh budaya nasional terhadap praktek MSM akan berbeda pada masing-masing negara tergantung dari seberapa besar nilai-nilai dan norma sosial mengatur kehidupan sosial masyarakat. Penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa perbedaan budaya dan *institutional context* memberikan pengaruh penting terhadap praktek MSM (Clark, Grant, & Heijltjes, 2000).

Penelitian *cross-national comparative human resource management* menunjukkan kesadaran peneliti terhadap pentingnya peranan konteks didalam membangun praktek-praktek MSM agar perilaku anggota organisasi sesuai dengan harapan organisasi. Almond & Gonzalez Menendez (2012) melakukan review terhadap artikel yang membahas tentang komparatif praktek-praktek MSM khususnya yang menggunakan variabel *values* dan norma yang terbit dari tahun 2001 sampai dengan 2010. Hasil temuannya adalah terdapat empat kategori topik penelitian yang mendapat presentasi besar yang membahas tentang *cross-national comparative human resource management* yaitu: (1) *hard institutionalism* yang membahas tentang peraturan dan kebijakan; (2) *soft institutionalism* yang membahas tentang pengaruh kognitif dan normatif; (3) *interlocking institutionalism*; (4) *culturalism*. Penelitian-penelitian pada kategori *culturalism* berpendapat bahwa perbedaan

praktek MSM di berbagai negara disebabkan oleh perbedaan nilai-nilai budaya dari pekerja/manajer. Nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan/manajer melekat dengan nilai-nilai dari budaya nasional atau budaya regional dari karyawan/manajer tersebut. Hampir semua penelitian yang menganalisis pengaruh budaya pada praktek MSM menggunakan dimensi budaya Hostede. Hasil review penelitian yang dilakukan oleh (Almond & Gonzalez Menendez, 2012) memberikan dukungan pada pendapat yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh *institutional environments on the organizational effectiveness of HRM practices*. Sementara fenomena yang paling sering digunakan pada penelitian *cross-national comparative human resource management* adalah perbandingan antara budaya timur dan barat berdasarkan perbedaan orientasi grup dan orientasi pencapaian (Almond & Gonzalez Menendez, 2012).

### **Budaya Nasional Indonesia dan Praktek Kompensasi**

Penulis menggunakan dimensi budaya nasional yang dibangun oleh Hofstede dalam artikel ini karena dimensi budaya Hofstede yang paling banyak dikutip pada penelitian ilmiah sehingga instrument penelitian ini memiliki validitas ekstenal yang baik. Hasil penelitian Hofstede mengenai budaya menempati posisi ketiga terbanyak dikutip yaitu sebanyak 1036 periode 1980 sampai dengan 1993 (Sondergaard, 1994). Walaupun banyak kritik terhadap dimensi budaya yang diajukan Hofstede karena pengambilan sampel penelitian yang hanya karyawan IBM serta metode kuantitatif yang digunakan tetapi hasil replikasi terhadap penelitian yang dilakukan menunjukkan hasil yang konsisten dengan temuan Hofstede (Hofstede, Gert, & Michael, 2005). Alasan kedua penulis menggunakan dimensi budaya Hofstede karena Hofstede memberikan update informasi budaya nasional yang dapat diakses pada website (<http://geert-hofstede.com/indonesia.html>) sehingga keterkinian informasi sebagai dasar membangun proposisi tersedia.

Hofstede membagi dimensi budaya nasional dalam lima kategori yaitu: (1) *power distance*; (2) *individualism*; (3) *masculinity – femininity*; (4) *uncertainty avoidance*; (5) *long term orientation*. Setiap dimensi budaya akan dapat menjelaskan perilaku yang diberikan oleh anggota organisasi pada satu negara. Nilai dimensi budaya Indonesia berdasarkan data Hofstede (<http://geert-hofstede.com/indonesia.html>, diunggah pada tanggal 3 Januari 2014) yang akan dijelaskan secara detail pada artikel ini adalah empat dimensi budaya karena informasi tentang dimensi *long term orientation* tidak tersedia pada website tersebut

1. *Power distance*. Dimensi ini menjelaskan adanya suatu kepercayaan atau asumsi bahwa individual dalam suatu komunitas sosial tidak memiliki derajat yang sama sehingga terdapat perbedaan kekuasaan antara seseorang dengan yang lainnya. Asumsi perbedaan kekuasaan ini akan menjadi panduan bagi individual didalam pembentukan sikap (*atti-*



*tude*) dan perilaku terhadap individual lainnya. Indonesia memiliki skor yang tinggi pada dimensi ini yaitu 78 yang artinya masyarakat Indonesia mempercayai adanya hirarki dalam sistem sosial, terdapat perbedaan hak dan kekuasaan antara atasan dan bawahan serta senioritas yang tinggi, rasa hormat yang tinggi kepada orang yang lebih tua, kepemimpinan yang direktif serta kontrol manajemen yang tinggi. Sistem kekuasaan di Indonesia adalah tersentralisasi dan kepatuhan terhadap pimpinan adalah sesuatu yang mutlak. Sistem komunikasi di Indonesia bersifat tidak langsung dan umpan balik (*feedback*) yang bersifat negatif akan disembunyikan. Karyawan yang tinggal pada negara yang memiliki *high power distance* memiliki preferensi yang tinggi agar pimpinan memberikan arahan tugas yang jelas.

2. *Individualism*. Dimensi ini menjelaskan derajat/tingkat ketergantungan individual dengan kelompok sosial. Apakah seseorang lebih menyukai melihat dirinya dari atribut individualnya atau melihat dirinya sebagai anggota sebuah kelompok sosial. Pada masyarakat yang individualis, orang akan lebih memberikan prioritas tinggi untuk memenuhi kebutuhan dirinya sendiri dan anggota keluarganya sedangkan pada masyarakat yang kolektif orang akan lebih memprioritaskan kepentingan kelompok daripada kepentingan individu. Setiap anggota kelompok akan saling memperhatikan dan menjaga keutuhan kelompok. Indonesia memiliki skor pada dimensi *individualism* yang rendah yaitu 14. Artinya masyarakat Indonesia masuk dalam kelompok masyarakat yang kolektif. Masyarakat Indonesia memberikan prioritas tinggi pada kepentingan kelompok.

3. *Masculinity - Femininity*. Dimensi ini menjelaskan faktor apa yang dapat memotivasi orang. Apakah motivasi itu timbul karena ingin menjadi yang terbaik (*masculinity*) atau motivasi itu timbul karena orang tersebut menyukai apa yang sedang dilakukannya (*feminine*). Skor yang tinggi pada *masculinity* menunjukkan bahwa masyarakat hidup dengan kompetisi dan fokus pada pencapaian serta berusaha untuk menjadi yang terbaik. Ketika masyarakat memiliki skor yang rendah (*feminine*) artinya masyarakat tersebut memiliki preferensi yang tinggi terhadap kualitas hidup dan perhatian pada individual lain. Keberhasilan pada masyarakat *feminine* adalah ketika individual memiliki kualitas hidup yang tinggi. Indonesia memiliki skor 46 pada dimensi ini yang artinya Indonesia rendah pada dimensi *masculinity*. Indonesia memiliki skor dimensi *masculinity* yang lebih rendah dari negara-negara Asia lainnya seperti Japan, China and India. Status dan simbol-simbol kesuksesan adalah penting tetapi tidak selalu dihubungkan pencapaian materi di Indonesia. Pimpinan menekankan pada konsensus, solidaritas, kualitas hidup di tempat kerja. Konflik akan diselesaikan dengan kompromi dan negosiasi. Insentif seperti waktu luang dan fleksibilitas mendapat preferensi yang tinggi. Fokus tujuan yang hendak dicapai adalah kualitas hidup. Pimpinan yang efektif adalah pimpinan yang selalu memberikan dukungan.

4. *Uncertainty Avoidance*. Dimensi ini menjelaskan persepsi masyarakat terhadap

ketidakpastian serta bagaimana cara mengatasi ketidakpastian. Apakah masyarakat mencoba untuk mengontrol masa depan atau menjalani saja apapun yang akan terjadi. Indonesia memiliki skor 48 pada dimensi ini yang artinya berada pada level medium pada dimensi menghindari ketidakpastian. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia melakukan pemisahan antara apa yang dirasakan di dalam diri dan perilaku yang ditampilkan. Ketika seseorang merasa marah atau tidak setuju terhadap suatu hal, masyarakat Indonesia tidak akan memperlihatkan perasaan negatif atau perasaan marah tersebut. Orang tersebut akan tetap tersenyum dan bersikap sopan walaupun di dalam diri orang tersebut merasa sangat marah. Perilaku ini diberikan karena individual tersebut ingin menjaga keharmonisan hubungan dan rasa nyaman di tempat kerja. Pengaruh lainnya dimensi ini adalah pada penyelesaian konflik yaitu konflik yang diselesaikan dengan metoda komunikasi langsung tidak menjadi preferensi masyarakat Indonesia. Biasanya konflik akan diselesaikan dengan menghadirkan pihak ketiga. Istilah asal Bapak senang menjadi nilai yang dipengang oleh masyarakat karena ketika individual dapat menjaga kebahagiaan pimpinan, maka individual tersebut akan memperoleh manfaat baik secara ekonomi ataupun posisi di perusahaan yang artinya ketidakpastian terhadap apa yang akan terjadi pada kesejahteraan (status karyawan) di perusahaan akan dapat dikendalikan.

### **Proposisi Hubungan Antara Budaya Nasional dan Praktek Kompensasi**

Schuler & Rogovsky (1998) dalam penelitiannya tentang pengaruh budaya nasional terhadap praktek kompensasi menemukan bahwa perusahaan multinasional yang beroperasi di negara dengan *high levels of uncertainty avoidance* lebih tepat jika menggunakan sistem kompensasi yang lebih pasti misalnya *seniority-based* atau *skill-based compensation*. Jika perusahaan multinasional berorientasi pada kinerja individual yang tinggi dengan cara menggunakan kompensasi berbasis kinerja individual maka organisasi harus memperhatikan budaya nasional. Secara spesifik, *pay-for-performance* akan lebih cocok pada budaya nasional yang *high level individualism*. Perusahaan multinasional harus mempertimbangkan budaya nasional dalam menerapkan sistem *social benefits* dan *social program*. Negara dengan *high level masculinity* akan memiliki preferensi lebih rendah untuk *flexible benefits, work-place child-care programs, career-break schemes, and maternity-leave programs* sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan *levels of uncertainty avoidance*. Ketika menggunakan program *share option* dan *stock-ownership plans*, maka program ini akan lebih sesuai pada negara dengan *budaya high individualism, lower level of uncertainty avoidance* serta *low power distance*.

Melanjutkan penelitian Schuler & Rogovsky (1998), penulis menggunakan indikator yang sama untuk menguji praktek kompensasi di Indonesia yaitu: (1) *compensation prac-*

*tice based on status; (2) compensation practice based on individual performance; (3) social benefits and programs; (4) employee ownership plans.*

### **1. Compensation Practice Based on Status.**

Praktek kompensasi yang memiliki hubungan dengan dengan nilai budaya adalah pembayaran berdasarkan senioritas dan pembayaran berdasarkan keahlian individual (Schuler & Rogovsky, 1998). Dimensi budaya yang dapat mempengaruhi praktek kompensasi adalah dimensi budaya *power distance* dan *uncertainty avoidance*. Karyawan yang berada pada budaya nasional yang *high power distance* akan sangat menghargai hirarki sementara hirarki itu sendiri dapat terbentuk dari senioritas yaitu masa kerja seseorang di dalam sebuah organisasi. Karyawan memberikan rasa hormat yang tinggi pada karyawan yang lebih lama bekerja pada sebuah organisasi dan mempercayai bahwa karyawan yang lebih senior berhak untuk mendapat kompensasi yang lebih tinggi sedangkan jika budaya nasionalnya rendah terhadap *power distance*, karyawan akan mempercayai kekuasaan seseorang dalam organisasi ditentukan oleh kontribusinya terhadap organisasi. Memiliki masa kerja lebih lama tidak menjadi jaminan karyawan tersebut memiliki kemampuan lebih baik dan kontribusi lebih tinggi kepada organisasi. Pengaruh yang sama juga diberikan oleh dimensi budaya *uncertainty avoidance*. Karyawan yang berada pada budaya yang *high uncertainty avoidance* akan memberikan prioritas tinggi pada jaminan kerja (*job security*). Karyawan akan lebih memilih untuk bekerja pada perusahaan yang memberikan prioritas tinggi pada senioritas yang artinya adanya *long-term employment*. Indonesia berada pada *dimensi high power distance* dan *medium uncertainty avoidance*.

Nilai-nilai yang dipengang oleh karyawan akan dapat berbeda meskipun dalam satu budaya nasional ketika berada pada wilayah (kota) yang berbeda. Hal ini dapat terjadi karena perbedaan-perbedaan *external exposure* seperti perkembangan industri pada wilayah tersebut, diversitas dari masyarakat yang tinggal di wilayah tersebut. Johnson & Lenartowicz (1998) mengatakan bahwa budaya (nilai) dapat berubah seiring dengan perubahan keadaan ekonomi yang cepat. Hal ini didukung oleh hasil penelitian lainnya yang mengatakan bahwa hidup dalam satu lingkungan budaya tidak berarti seseorang menganut paham-paham dominan budaya tersebut. Seberapa banyak paham yang pegang berbeda antara individu satu dengan yang lainnya (Megino & Ravin, 1998). Naibaho (2014) pada penelitiannya terhadap nilai-nilai personal karyawan Indonesia yang berada di Surabaya dan Jakarta menemukan bahwa meskipun Jakarta dan Surabaya masuk dalam kategori kota terbesar di Indonesia dan menjadi pusat industri yang dapat memberikan *external exposure* yang tinggi pada nilai personal karyawan seperti pengaruh interaksi dengan warga negara asing yang tinggal di Surabaya dan Jakarta; atau tinggal dalam lingkungan sosial yang heterogen karena Surabaya dan Jakarta menjadi pusat pencarian

kerja, namun karyawan masih mempercayai adanya hirarki walaupun skor hirarki tidak terlalu tinggi. Penelitian ini mendukung dimensi budaya nasional Hofstede di Indonesia pada dimensi *high power distance*. Pada dimensi lain yang berhubungan dengan *uncertainty avoidance*, terdapat perbedaan nilai *personal values* antara karyawan di Surabaya dan Jakarta. Karyawan di Jakarta memiliki skor *change tolerance* yang lebih tinggi daripada karyawan di Surabaya. Hal ini menunjukkan karyawan di Jakarta lebih rendah dalam *uncertainty avoidance* sehingga tidak takut terhadap perubahan dan ketidakpastian (Naibaho, 2014). Nilai skor dimensi Hofstede terdukung untuk karyawan Indonesia yang berada di Surabaya tetapi tidak sesuai untuk karyawan Indonesia yang berada di Jakarta. Berdasarkan penjelasan ini, maka penulis mengajukan proposisi:

Proposisi 1.1. Secara umum, praktek kompensasi dengan pembayaran berbasis senioritas akan efektif bagi karyawan Indonesia.

Proposisi 1.2. Secara spesifik pada kota tertentu yang menjadi pusat industri di Indonesia; Praktek kompensasi berbasis senioritas akan lebih efektif bagi karyawan di Surabaya (a) dan praktek kompensasi berbasis keahlian akan lebih efektif bagi karyawan di Jakarta.

## 2. Compensation Practice Based on Individual Performance.

Praktek kompensasi yang didasarkan pada kinerja individual yang digunakan pada artikel ini sama dengan praktek kompensasi berbasis kinerja individual yang digunakan pada penelitian Schuler & Rogovsky (1998) yaitu *pay-for-performance*, *individual performance*, *pay using an individual bonus/commision*. Dimensi budaya Hofstede yang sesuai dengan praktek kompensasi ini adalah dimensi *individualism* dan *uncertainty avoidance*. Dimensi *individualism* yang sesuai dengan hasil penelitian Naibaho (2014) terhadap nilai-nilai personal karyawan di Surabaya dan Jakarta adalah *group focus*. Hasil penelitian menunjukkan tidak terdapat perbedaan nilai-nilai personal pada dimensi ini pada karyawan Surabaya dan Jakarta. Karyawan memiliki nilai personal yang fokus terhadap grup yang artinya rendah terhadap *individualism*. Hofstede juga menemukan bahwa Indonesia memiliki skor *individualism* yang rendah artinya karyawan Indonesia mementingkan keharmonisan kelompok, lebih menyukai mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari kelompok dan terdapat hubungan sosial yang tinggi antara anggota kelompok. Sehingga proposisi yang penulis ajukan adalah:

Proposisi 2.1. Penggunaan praktek kompensasi dengan *pay-for-performance* tidak akan efektif di Indonesia. Secara spesifik *Pay-for-performance* akan berhubungan dengan *negative behavior* di tempat kerja.

Proposisi 2.2. Penggunaan *individual performance* untuk menentukan *pay levels* tidak akan efektif di Indonesia. Secara spesifik *individual performance* akan berhubungan dengan *negative behavior* di tempat kerja.

Proposisi 2.3. Penggunaan *individual bonus/commission practices* tidak akan efektif di Indonesia. Secara spesifik *individual bonus/commission practice* akan berhubungan dengan *negative behavior* di tempat kerja.

### 3. Social Benefits and Program

Terdapat empat pendekatan yang digunakan oleh penulis untuk menganalisis praktek kompensasi ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Schuler & Rogovsky, 1998) yaitu *flexible benefit plans*, *workplace child-care programs*, *career break schemes*, dan *maternity leave programs*. Dimensi budaya Hofstede yang sesuai dengan praktek kompensasi ini adalah *masculinity* dan *uncertainty avoidance*. Indonesia berdasarkan dimensi budaya Hofstede adalah *low masculinity*. Sementara dimensi yang sesuai dengan *personal values* karyawan Indonesia di Surabaya dan Jakarta adalah dimensi *motivation/work-life balance*. Hasil penelitian yang dilakukan terhadap nilai-nilai personal karyawan di Surabaya dan Jakarta pada dimensi ini menunjukkan tidak terdapat perbedaan nilai antara karyawan Surabaya dan Jakarta. Karyawan memberikan proporsi preferensi yang sama antara prioritas pekerjaan dan rumah tangga. Sukses dipekerjaan bukanlah satu-satunya tujuan yang hendak dicapai oleh karyawan di Surabaya dan Jakarta tetapi kebahagiaan keluarga dan kualitas hidup juga menjadi tujuan yang hendak dicapai karyawan (Naibaho, 2014). Proposisi yang diajukan oleh penulis adalah:

Proposisi 3.1. *Flexible benefits plan* akan efektif bagi sebagian karyawan di Indonesia (a); Secara spesifik pendekatan ini tidak akan efektif bagi karyawan di Jakarta (b) dan akan efektif bagi karyawan yang berada di Surabaya (c).

Proposisi 3.2. *Work-place child-care practice* akan efektif bagi sebagian karyawan di Indonesia (a); Secara spesifik pendekatan ini tidak akan efektif bagi karyawan di Jakarta (b) dan akan efektif bagi karyawan yang berada di Surabaya (c).

Proposisi 3.3. *Career-break schemes* akan efektif bagi sebagian karyawan di Indonesia (a); Secara spesifik pendekatan ini tidak akan efektif bagi karyawan di Jakarta (b) dan akan efektif bagi karyawan yang berada di Surabaya (c).

Proposisi 3.4. *Meternity-leave programs* akan efektif bagi sebagian karyawan di Indonesia (a); Secara spesifik pendekatan ini tidak akan efektif bagi karyawan di Jakarta (b) dan akan efektif bagi karyawan yang berada di Surabaya (c).

### 4. Employee Ownership Plans

Pendekatan praktek kompensasi *share option/stock ownership plans* yang berhubungan dengan dimensi budaya Hofstede *individualism* dan *uncertainty avoidance*. Berdasarkan penjelasan terhadap nilai skor dimensi budaya Indonesia pada kategori ini, Indonesia memiliki nilai skor *individualism* yang rendah serta pada kategori menghindari



ketidakpastian yaitu berada pada tingkat medium. Secara spesifik nilai personal karyawan di Surabaya lebih mengarah pada menghindari perubahan sedangkan nilai personal karyawan di Jakarta terbuka pada perubahan. Proposisi yang diajukan penulis adalah:

Proposisi 4.1. *Employee share option/stock ownership plans* tidak akan efektif pada karyawan di Indonesia (a); Secara spesifik karyawan yang berada di Jakarta akan memberikan preferensi yang lebih tinggi terhadap praktek ini daripada karyawan di Surabaya (b).

## SIMPULAN DAN SARAN

Praktek kompensasi akan dipengaruhi oleh budaya nasional dimana organisasi tersebut berada. Penulis berpendapat bahwa secara umum praktek kompensasi di Indonesia akan lebih efektif jika menggunakan *seniority based pay*, *flexible benefits plan*, *work-place child-care practice*, *meternity-leave programs*. Praktek kompensasi lainnya seperti *pay-for-performance*, *individual performance*, *individual bonus/commision practices*, dan *employee share option/stock ownership plans* akan efektif pada karyawan pada wilayah tertentu. Secara spesifik jika melakukan analisis pada wilayah di Indonesia, terdapat perbedaan preferensi praktek kompensasi antara Surabaya dan Jakarta. Karyawan yang berada di Surabaya akan lebih efektif jika menggunakan praktek kompensasi berdasarkan senioritas tetapi pada karyawan di Jakarta penggunaan praktek kompensasi berbasis keahlian akan lebih efektif. Karyawan yang berada di Surabaya akan memberikan preferensi yang lebih tinggi terhadap penerapan praktek kompensasi *flexible benefit plans*, *workplace child-care*, *career-break schemes*, *maternity-leave programs* sedangkan untuk praktek *employee share options/stock ownership plans*, karyawan di Jakarta akan memberikan preferensi lebih tinggi daripada karyawan di Surabaya. Praktisi MSM di perusahaan sebaiknya mempertimbangkan preferensi karyawan terhadap praktek-praktek kompensasi ini sebelum memutuskan penggunaan praktek kompensasi. Praktek kompensasi yang digunakan perusahaan tidak akan dapat menghasilkan perilaku yang diharapkan organisasi ketika praktek kompensasi tersebut bertentangan dengan preferensi nilai-nilai yang dipercaya karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Almond, P., & Gonzalez Menendez, M. C., (2012), Cross-Natioanal Comparative Human Resource Management and The Ideational Sphere: A Critical Review, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-17.
- Buckley, P. P., Clegg, J. J., Cross, A., Liu, X., Voss, H., & Zheng, P., (2007), The determinants of Chinese outward foreign direct investment, *Journal of International Business Studies*, Vo.38, 499-518.
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R., (1998). National Factor Determining Indian and British HRM Practices: An Empirical Study, *Management International Review*, Vol.38, 105-121.
- Carney, M., & Dieleman, M., (2011), Indonesia's Missing Multinationals: Business Groups and Outward



- Direct Investment, *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, Vol. 47, No.1, 105-126.
- Clark, T., Grant, D., & Heijltjes, M., (2000), Preface: Researching International and Comparative HRM, *International Studies of Management & Organization*, Vol.29, No.4, 3-5.
- Cooke, F. L. (2009), A Decade of Transformation of HRM in China: A Review of Literature and Suggestion for Future Studies, *Asia Pasific of Human Resource*, Vol.47, No.1, 6-40.
- Delery, J. E., & Doty, D. H., (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No.4, 802-835.
- Hofstede, G., Gert, H. J., & Michael, M., (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2nd Ed), New York: McGraw-Hill.
- Ito, K., (2004, June 20), Foreign Ownership and Productivity in the Indonesian for 1990-1999, *Growth and Productivity in East Asia NBER-East, Asia Seminar on Economics*, Volume 13, pp. 229-276.
- Johnson, J., & Lenartowicz, T., (1998), Culture, freedom and economic growth, *Journal of world business* Vol.33, 332-356.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L., (2010), The relationship between pay and job satisfaction: An analysis of literature, *Journal of vocational behavior* Vol. 77, 157-167.
- Kidger, P., (1991), The Emergence of International Human Resource Management, *International Human Resource Management*, Vol.2, No.2, 109-132.
- Kim, S., Wright, P. M., & Su, Z., (2010), Human Resource Management and Firm Performance in China: A Critical Review, *Asia Pacific Journal of Human Resource*, Vol.48, No.1, 58-85.
- Lazear, E., (2000), The power of incentives, *American Economic Review*, Vol.91, 410-415.
- Morris, S. S., Wright, P. M., Trevor, J., Stiles, P., Stahl, G. K., Snell, S., et al., (2009), Global Challenges to Replicating HR: The Role of People, Processes, and System, *Human Resource Management*, Vol.48, No.6, 973-995.
- Myloni, B., & Wil-Harzing, A., (2004), Human Resource Management in Greece: Have The Colours of Culture Faded Away? *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.4, No.1, 59-76.
- Naibaho, H., (2014), Managing employees in a global setting: An analysis of Indonesian Employees' Personal Values, *Organizational Culture: An International Journal*, Vol.13 No.2, 1-14.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D., (1996), Culture and Congruence: The Fit Between Management Practice and National Culture, *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.4, 753-778.
- Papalexandris, N., (1992), Human Resource Management in Greece, *Employee Relations*, Vol.14, No.4, 38-52.
- Schein, E. H., (2010), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R., & Rogovsky, N., (1998), Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture, *Journal of International Business Studies*, Vol.29, No.1, 159-177.
- Smith, P., (1992), Organisational behaviour and national cultures, *British Journal of Management*, Vol.3, 39-51.
- Sondergaard, M., (1994), Culture's Consequences: A Study of Reviews, Citation, Replication, *Organizational Studies*, Vol.15, No.3, 457-456.
- Sparrow, P., & Wu, P., (1998), Does National Culture Really Matter? Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employees, *Employee Relations*, Vol.20, No.1, 26-56.
- Teagarden, M. B., & Glinow, A. V., (1997), Human Resource Management in Cross-Cultural Contexts: Emic Practice versus Etic Philosophies, *Management International Review*, Vol.37, 7-20.
- Werbel, J., & DeMarie, S., (2005), Aligning strategic human resource management and person environment fit, *Human resource management review* Vol.15, 247-262.
- Wright, P., & Boswell, W., (2002), Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research, *Journal of management*, Vol.28, 247-276.

Zhu, Y., Warner, M., & Rowley, C., (2007), Human Resource Management with Asian Characteristic: A Hybrid People-Management System in East Asia, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, No.5, 745-768.